عنوان المداخلة: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الأستاذ: معاريف محمد

الأستاذة: بسوح نضيرة

الأستاذ: نزعي عزالدين

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بـأدائها، وتحقيق التمـيز في مستـويات جـودة منـتجاتـها وخدماتها ، كما أن تطبـيق معايير الايـزو والحصول على شهادة التأهـيل يعتبر بمـثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات علـى مسـتوى الجودة الذي سـيحصلون عليه ، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتـميـز المستـمر للمنظمة عن المنافـسين، فهو هدف استـراتـيجـي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافـسية،فكـل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها فـقـد تنافـس بالجودة العالية أو الكلفة المنخفضة لتنال رضا ووفاء عملائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التميز الذي يعكس قدرة المؤسسة على انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها ، ومن أهم المصادر التي ترتكز عليها لبناء الميزة التنافسية : جودة المنتجات و الخدمات باعتبارها موردا غير ملموس للميزة التنافسية يهدف إلى تحسين مؤشرات أداء المؤسسة لاحتلال مراكز قوية في السوق .

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟**

وعليه يمكن هيكلة البحث إلى ثلاث محاور أساسية:

أولا: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

ثانيا– الميزة التنافسية و إستراتيجياتها

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسيةللمنظمة

أولا: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة:

1 تعريف الجودة:[1]

بالرغم من اهتمامات الباحثين بموضوع الجودة ،فقد تباينت وتعددت تعار يف الجودة وفقا لاخـتـلاف وجهـات نـظر روادها . في حيـن أن المـنـظمة الدولـيـة للتـقـيـيـس استـوعـبـت اغلـب أطروحـات الرواد (ادوارد ديمنـج، جوزيف جوران ، أرماند فيجـيـنـباوم، فلـيـب كروسبي ،كاورو اشـيكاوا، جينـشي تاجوشي) وعرفت الجودة على أنها :

" الدرجـة التي تـشـبـع فيـها الحاجـات والتوقعـات الظاهريـة والضمـنـية من خلال جمـلة الخصائص الرئـيسـيـة المحددة مـسـبـقـا"، وتـؤكد المواصفـة على ضرورة تـحديد تـلـك الحاجـات والتوقعات وكيفية إشباعها. فالجودة لا تعني بالضرورة التمـيز وإنما ببـساطة المطابـقة للمواصفات و ترجمـة حاجـات الزبائن ،ومن ثم فان الذي يحـكم على الجودة هو الزبون فهو الذي يـقـرر ما إذا كان المنـتـج يلبي حاجته أم لا. وهـي احـد العـوامل المـدعمـة لمـنافسـة المنظمة والمحـددة لأدائـها الاقتصادي[2] ،إذ تعـد الجودة وسـيلـة لجعل المنظمات أكثر كفاءة وقـدرة على التـنـافـس في البيئة الاقتصادية.[3]

كما عرفتها الجمعية الأمـريكـيـة و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها:" المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة ".

وقد تطور مفهوم الجودة عبر المراحل التالية[4] :

- أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة وتحفيز الموظفين على الالتزام بشروط الجودة.
- دراسة حاجات العميل وتفهم توقعاته ورغباته وجعلها أساس كل القرارات.
- وضع إستراتيجية مفادها تحسين الجودة وفق معياري الفعالية والكفاءة.

2- أبعاد الجودة و محددات الجودة:

2-1 أبعاد الجودة:

تعرف الجودة وفقا لأبعاد تتعلق برضا المستهلك سواء كان المنتج (سلعة أو خدمة) كما يلي:

الأداء: يشير إلى الكيفية التي تم بها إنتاج السلعة أو الخدمة.

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي -ب- (أنظمة إدارة الجودة و البيئة) ص19.

[2] GEORGES JAVE (Organisation et gestion de la production) .P 157

[3] JEAN .LUC CHARRON, SABINE SEPARI (organisation et gestion de l'Enterprise).P53

[4] جمال الدين لعويسات (إدارة الجودة الشاملة) ص 13.

الاعتمادية: تشير إلى الثقة في أداء السلعة أو الخدمة بان تكون جاهزة وفقا للطلب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

التوافق: هو مدى استجابة مواصفات السلعة أو الخدمة لتوقعات المستهلك.

الصلاحية: تشير إلى مدة حياة السلعة أو الخدمة.

الخصائص الخاصة: وتشير إلى الخصائص الإضافية في السلعة مثل الرونق والشكل والإحساس الذي تولده ، وفي الخدمة مثل التناسق وسهولة الاستخدام[1].

خدمات ما بعد البيع: تشير إلى بعض أنواع الخدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوي العملاء.

2-2 محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي تعتمد على أربع محددات[2]:

- **التصميم:** ويشير إلى تضمين خصائص السلعة أو الخدمة وفقا لمتطلبات المستهلك، القدرات الإنتاجية, اعتبارات التكاليف عند تقييم السلع والخدمات .ويجب آن يكون هناك تعاون بين المصممين من مهندسين وممثلي العمليات التصنيعية عند القيام بعملية التصميم .

فبدلا من الانتهاء من التصميم، وبعدها عمل الأنشطة التصنيعية واكتشاف صعوبات التنفيذ وما يستغرقه هذا من وقت وجهد لتعديل التصميم ، فانه من الأفضل أن تتحد جهود المصممين والمسئولين عن التشغيل في مرحلة التصميم وان يعملوا معا كفريق ومن المفضل أن يتضمن هذا الفريق ممثلين للأنشطة التسويقية من اجل تضمين صوت المستهلك في التصميم وهو ما يعرف ب Fonction Qualité Déploiement.

- **التوافق مع التصميم** : درجة تطابق المنتج أو الخدمة وتحقيقها لغرض التصميم وتعتمد على المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .
- **سهولة الاستخدام:** إن توافر النصائح والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتج له أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة ووفقا لما هو مصمم لها.
- **الخدمة بعد التسليم** : هي مهمة وذلك من اجل المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع .

3- سلسلة المعايير الخمسة للجودة : أقرت المنظمة الدولية للمواصفات سلسلة الايزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة , فمصطلح ISO يمثل اختصارا لاسمها : International Organization of Standardization،

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي – أ – (إدارة الجودة الشاملة) ص 24، 25.
2 سونيا محمد البكري (إدارة الجودة الكلية) ص16، 17،18.

والتي تعني التساوي ما بين المواصفات الفعلية من ناحية والمواصفات المعيارية المحددة مسبقا من ناحية أخرى.

ترتبط المنظمة الدولية للمواصفات مع المنظمة الدولية الكهربائية الفنية للعمل على تطوير إجماع عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة لا تحدد فقط جودة المنتج وإنما جودة الإدارة ككل .

واهم هذه المعايير:[1]

الايزو 9000: مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة ، واستخدام المعايير الأخرى.

الايزو 9001: وهو نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات وهو أكثر المعايير شمولا.

الايزو 9002: وهو نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج ،التركيب،والخدمات،يعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل و معالجتها خلال الإنتاج والتركيب.

الايزو 9003: نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي والاختبار فهو يتضمن فقط متطلبات اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص.

الايزو 9004: إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة فهي جد هامة ومفيدة لأغراض المراجعة

4- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

4-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى دوائر الجودة ، ويشار إليه أحيانا بدوائر الرقابة على الجودة ،والتي تعرف بأنها مجموعة الأفراد الذين ينتمون في الغالب إلى مجموعات عمل عادية ويتقابلون معا في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ،ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ،ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة . بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان سنة 1962 وانتقلت أفكارها إلى أمريكا في السبعينات وحققت رواجا كبيرا في الثمانينات.

إدارة: مجموع الأنشطة والتصرفات بالتنسيق بين: التخطيط ، التنظيم ، القيادة والرقابة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجودة: تفضيلات الزبون التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والتي تحقق له أعلى إشباع [2] ، وبالتالي تصبح مرادفة للرفاهية والتميز.

[1] سمير محمد عبد العزيز(اقتصاديات جودة المنتج) ص 109.
[2] سونيا محمد البكري (المرجع السابق) ص 12.

الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة.

إدارة الجودة الشاملة: هي مجموع الأنشـــطة والتصرفات بالتـنسيق بين تخطيط الجودة والرقابة على الجودة لضمان تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحالية والمرتقبة ضمن إطار نظام الجودة.[1]

أما منظمة التقييس العالمية فقد عرفتها بــــ:"عقيدة أو عرف في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح" [2]

وعرفها **فيليب كروسبي** بأنها:" مجموع من المبادئ والطرق المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة تهدف إلى تجنيد كل المؤسسة للحصول على أفضل إرضاء للزبون وبأقل تكلفة وبمعنى أخر هي جودة وظائف المؤسسة لتسهيل تحقيق أهداف الجودة".

4-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وتشمل مايلي:

- **التركيز على العميل؛**

- **التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفرالمهارات والكفاءات الـبشرية وتدريبها وتحفـيزها من أهم الركائز التي تضمن للمـــنظمة تحقيق أهدافها.

- **نظام المعلومات والتغذية العكسية؛**

- **توكيد الجودة؛**

- **التحسين المستمر؛**

- **التركيز على العمليات والنتائج معا**

- **المشاركة الكاملة.**

[1] خضير كاظم حمود (إدارة الجودة وخدمة العملاء) ص 17.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي -ب- (المرجع السابق)ص 69.

ثانيا- الميزة التنافسية و إستراتيجياتها:

1- تعريف المنافسة والتنافسية La Concurrence et La Compétitivité

تعرف المنافسة على أنها مركز نجاح أو فشل المنظمات فهي تؤكد نشاطات المنظمة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المنظمة(1)

وتنقسم المنافسة إلى مباشرة وغير مباشرة.فالمباشرة تحدث بين منظمتين أو أكثر تعمل في نفس القطاع وتقدم منتجات بديلة ،وغير المباشرة تحدث بين كل المنظمات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.(2)

والمنافسة هي توجه فعال أو فاعلي للتنظيم الاجتماعي وظهورها كان نتيجة لندرة العوامل الأساسية للتنظيم التنافسي وهي :العملاء، المنفذين، المواد الأولية،والمعرفة الذاتية.(3)

أما التنافسية فهي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من :ربحية ، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد.(4)

فالتنافسية يراد بها دراسة تنافسية اقتصاد البلد أي على المستوى الدولي.

ويعرفها Jean Charles Mathe على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من اجل استغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن آن تخلقها.

2- الإستراتيجية التنافسية:

تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

أ- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس: الأسواق والمنافسين.

ب- طريقة التنافس: وتتضمن اختيار :إستراتيجية المنتج ،إستراتيجية الموقع،إستراتيجية التسعير و إستراتيجية التوزيع.

ج- أساس التنافس: ويشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

3- نموذج القوى الخمس لعملية التنافس:

قدم Michel Porter في إطار تحليله لهيكل الصناعة وض ـــمن دراســـات مؤشـــرات الـــبـيـئـة الخارجية على تنافسية المنظمات خمس مجموعات من القوى التنافسية:إحداها توجد داخل المنظمة ن ـــفـسها آما

(1) Michel Porter (L'Avantage Concurrentiel) P01

(2) عبد السلام أبو قحف (التنافسية وتغيير قواعد اللعبة) ص 26.

(3) Philippe Baumard (Analyse Stratégique) P16

(4) فريد النجار (المنافسة والترويج التطبيقي) ص 11.

المـجموعات الأربعـــة الأخرى فـهي تـؤثـر على المـنظـــمة من خارجها ، إذ تعتمد الأرباح والمكاسب الممكن تحقيقها على التأثير الإجمالي لهذه القوى التنافسية الخمس ،وذلك بالرغم من عدم وجود حاجة إلا لواحدة أو اثـنـيـن من هذه القوى، وذلك لتحــقـيـق ظروف تنافسية قوية،[1] تـتمثل هذه المجموعات الخمسة في :

أ- شدة المزاحمة بين المنافسين في القطاع:

تمثل المركز القوي الذي يساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع ، وتنشا من كون كل منافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين أداء منظماتهم من خلال تحسين وضعيات ـــهم التـنـافـسـية، بحيث تؤثر تحركاتهم على بقية المتنافسين إما بالإيجاب فتحسن من وضعية القطاع أو بالسلب فتؤدي به إلى التدهور وتتحدد شـــدة المنافـسة وفـقا لأربعة عوامل: نمو الصناعة ،نصيب التكلفة الثابـتـة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التمـــركز والتوازن بـين المنافســين.فإذا كان قطاع ما يـتـمـــيز بنمو مرتفع ، تكاليف ثابـتة اقل نسبـيا،مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ،درجة عالية من التـمركـــز. فان الاحـــتـمـــال الأكـــبـر هو توافـر فـرص ربحية جـــيدة لمعـــظم المشـــاركين في القطاع.[2]

ب- تهديد دخول منافسين محتملين :

إن تحليل هيكل الصناعة يأخذ بـــعيـــن الاعـــتبـار حتى الداخليـــن المحتـمليـــن ،وما قد يـحمله معه من قدرات جديدة وموارد وفيرة ، مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وما ينتج عنه من انخفاض في أسعار العرض ، وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة.

لذا فعلى المتنافسين الحاليين إقامة حواجز الدخول المرتفعة لضمان الربحية ،ومن ثم تحقيق عوائد مرتفعة على المدى الطويل، وهذه الحواجز يمكن تلخيصها في : اقتصاديات الحجم ،تميز المنتج، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع وسياسة الحكومة.[3]

ج- تهديد دخول سلعة جديدة:

هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة حيث توجد منظمات تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات القطاع وتؤثر تأثيرا جزئيا في النشاط الاستراتيجي لمنظمة ما .

د- قوة الموردين والمشترين على التفاوض:

ويقصد بعبارة " قوة التفاوض للموردين والمشترين" بان هناك تهديدا مفروضا على القطاع من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين.

فبالنسبة للعميل : فيمكن أن يرغم المنتج على تخفيض السعر ، أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات ، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

---

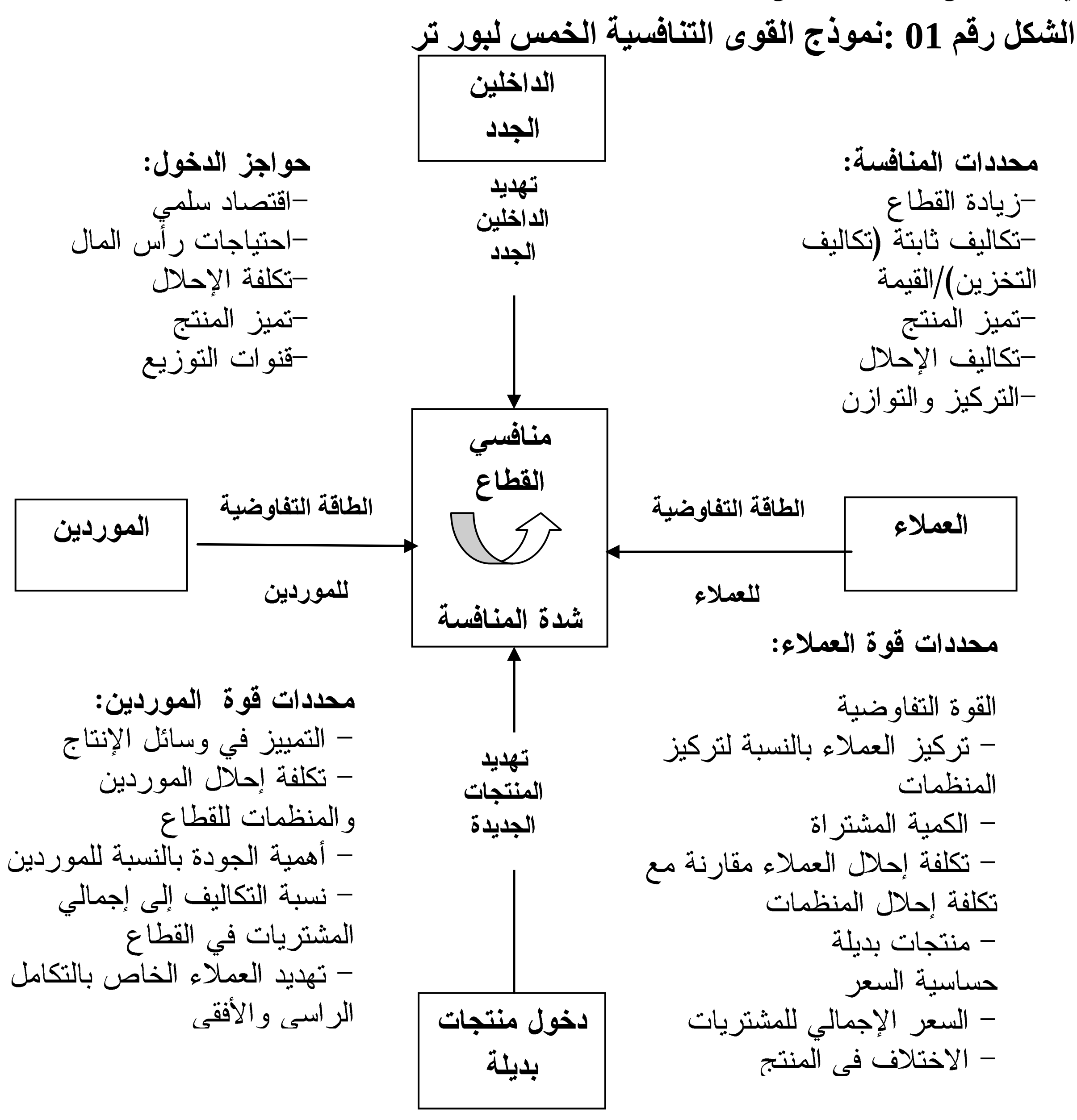
[1] إسماعيل محمد السيد(الإدارة الإستراتيجية) ص51

[2] نبيل مرسي خليل (الميزة التنافسية في مجال الأعمال) ص68.

[3] عبدوس عبد العزيز(المرجع السابق) ص 70-71.

أما بالنسبة للمورد ، فيمكن أن يمارس ضغطا على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خـــفض جودة السـلع والخدمات المـشـتـراة ،وعلـيـه فان الموردين الذين يـتمـتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في قطاع ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.(1)

الشكل رقم 01 :نموذج القوى التنافسية الخمس لبور تر



Source : Michel Porter (L'Avantage Concurrentiel) P : 17

(1) جمال الدين محمد المرسي (التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية) ص 173،174.

4- أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

لقد اقترح Michel Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف(خفض التكلفة) ، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز ويرجع وصف هذه الاستراتيجيات بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم .

أ- إستراتيجية خفض التكلفة(الهيمنة الشاملة بالتكاليف) La Domination Globale Par Les Couts:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين ،حصة سوقية اكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تـشجـــع المنـــظـــمات على تـحقـــيـق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مـــشـــجعـــة على تـخفـيض التكلفة وتحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من مشتري واعيين تماما للسعر.(1)

ب- إستراتيجية التمييز La Différenciation

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل ، ترتكز على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميزا من خلال: تصميم المنتج ، الجودة والمواصفات ، المنافع والمميزات ، التكنولوجيا ، خدمة العملاء.فمثل هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة ، مما يقلل حساس ـــيتـهم للسعر ويضع حاجزا لدخول مناف ـــسيـــن جدد، إذ أن التكـــاليف المرتـفعة للمنتج يتحملها العميل.(2)

ج- إستراتيجية التركيز La Concentration

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من العملاء ، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيـــجيـــة
إلى الاســـتفادة من ميزة تنافـسيـــة عن طريق تقـــديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم مـــنـــتـجات مـــتمـــيزة من حـــيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز والتكلفة الأقل معا.(3)

كيف تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز؟

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين:

- ✓ تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه.
- ✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف

---

(1) نبيل محمد المرسي (الإدارة الإستراتيجية) ص 234.
(2) جمال الدين محمد المرسي (التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية) ص274.
(3) جمال الدين محمد المرسي (المرجع السابق) ص 274-275.

ولتقرير أي القطاعات السوقية يـــتـــم التركيز عليها فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم وربحية القطاع ،مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع ، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسين و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي.

الشكل رقم 02 : الاستراتيجيات التنافسية

مجال المنافسة	تكاليف اقل ارتفاعا	التمييز
القطاع ككل	1) تخفيض التكلفة	2) التمييز
سوق ضيق أو محدود	3) 1-التركيز المعمق على التكاليف المنخفضة	3) 2-التركيز المعمق على التمييز

Source : Michel Porter (L'Avantage Concurrentiel) P 24

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية للمنظمة:

1– التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف مع وضع مؤشرات و مقاييس مستويات الأداء .وتتمثل مراحل وضع الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة في:

أ– تهيئة المرحلة: حيث تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة، و التأكيد على أهميتها الإستراتيجية.(1)

ب– تحديد رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية: تمثل رسالة المنظمة الرؤيا المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها .و بالتالي فرسالة المنظمة تمثل الطموح المشترك لكل من

---

[1] سملالي يحضيه (إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية)الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ص 181

يعمل فيها ،حيث تترجم إلى إستراتيجية توضع في خدمة تلك الرسالة .هذه الإستراتيجية التي تشمل على مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، و السبل العامة التي سوف تتبناها المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف.

في ضوء رسالة المنظمة و إستراتيجيتها يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة، و هي سياسة تحقيق الجودة الشاملة . فهي الموجه و المنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة بتوجيه جميع المديرين و الرؤساء نحو إستراتيجية المنظمة و رسالتها لأنها نابعة من الاثنين و تعمل في خدمتهما.

ج- تحليل بيئة العمل الداخلية : لتحديد نقاط القوة من اجل استثمارها و نقاط الضعف لمعالجتها .

د- تحليل البيئة التنافسية : إذ يجب تحليل مختلف عواملها و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية و تحديد مجالات الفرص الحالية و المستقبلية لاستثمارها ،و كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها.

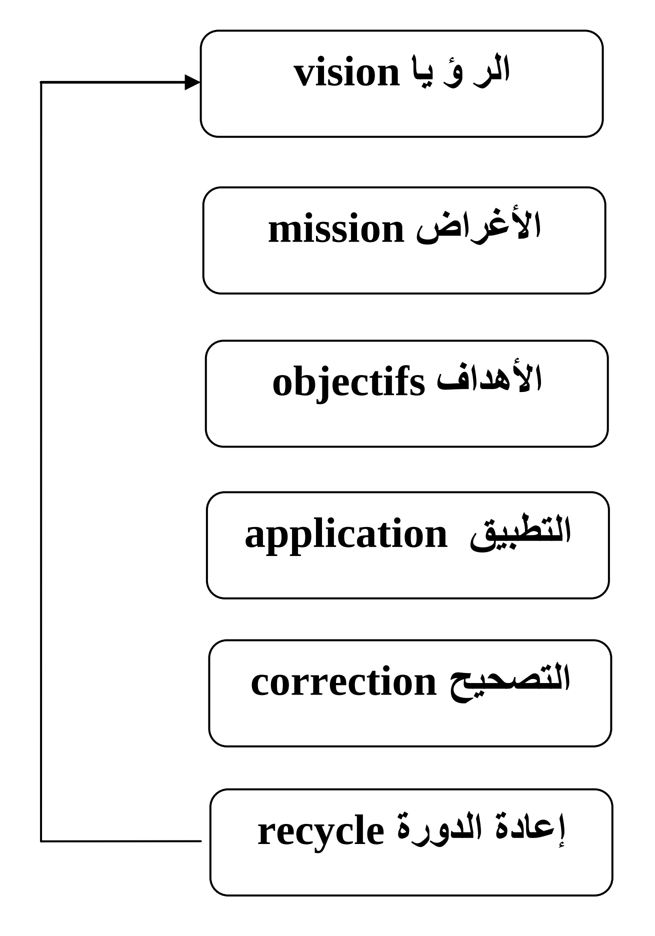
و- اختيار إحدى استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية .

ه- الإطار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة: ضمن هذا الإطار يتم القيام بكافة الإجراءات التنظيمية و التنفيذية الضرورية لنجاح تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة حيث يتم :[(1)]

- ✓ تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط و التي تضم الأفراد ذوي القدرات و المهارات الملائمة للتحسين المستمر .
- ✓ تشكيل مجلس الجودة من رؤساء تتوفر لديهم المعرفة و المهارة و الخبرة الكافية بسياسات و استراتيجيات الجودة الشاملة .
- ✓ تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المنظمة و مجال تدخلها لنجاح إستراتيجية الجودة الشاملة و تحقيق أهدافها الوظيفية.
- ✓ ضرورة توفير الوسائل المادية و الفنية و التكنولوجية المساعدة على التعرف على المشكلات و معالجتها و كذا التحسين المستمر لأداء مختلف العمليات و الأنظمة الوظيفية

[(1)]سملالي يحضيه(المرجع السابق) ص 181،182.

الشكل رقم 03 : يوضح الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : خضير كاظم حمود-أ- (إدارة الجودة و خدمة العملاء) ص 68

2– الجودة كمورد غير ملموس للميزة التنافسية:

من بين موارد الميزة التنافسية غير الملموسة الجودة و يتم اعتماد هذا المورد لسببين:

- ✓ انه احد متطلبات المنافسة الحديثة.
- ✓ أن الجودة حرجة بالنسبة للمؤسسة.

فمن خلال الجودة تسعى المؤسسة في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق إذ تتضمن ثلاثة عناصر:

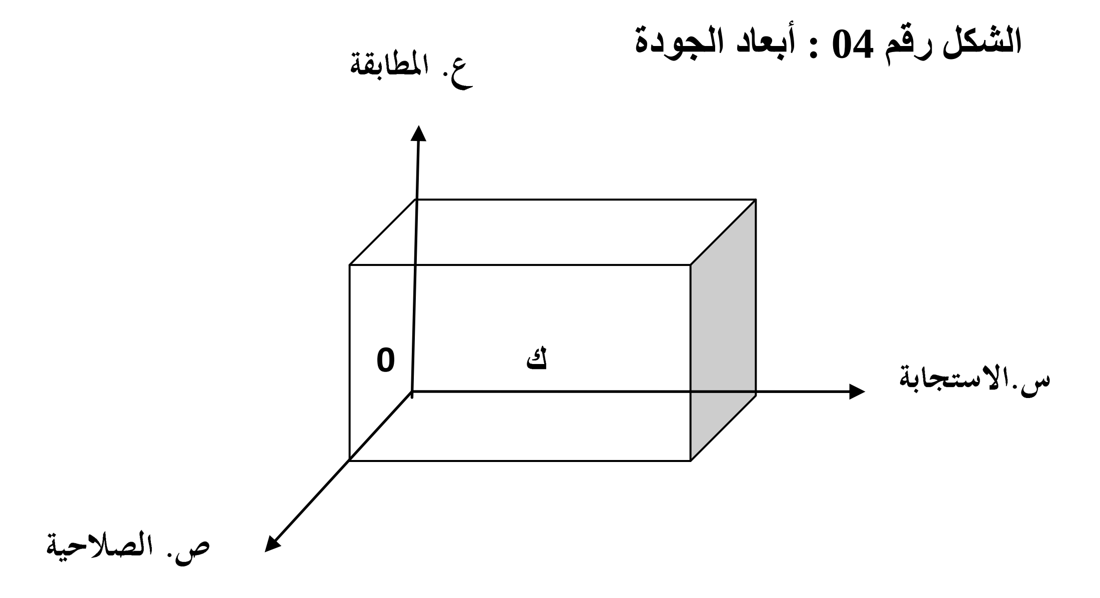
أ– المطابقة و تعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها و الخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل و التي يمكن قياسها .

ب– الاستجابة و تعني إرضاء متطلبات العملاء ،تطلعاتهم،و احتياجاتهم سواء كانت ضمنية أو ذاتية .

ج– الصلاحية و يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة و الاستجابة .

و يمكن تمثيل الجودة من خلال نظام محور ثلاثي البعد كالأتي:

الشكل رقم 04 : أبعاد الجودة



بحيث تمثل النقطة (0،0،0)الجودة المعدومة، و تمثل **النقطة ك(س، ع،ص)** الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة.

لقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة الذي يعني البحث عن الجودة في المنظمة برمتها، إذ لم تعد الجودة تقليدا و إنما ضرورة خاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير. لأنه يشترط شهادة المواصفة الدولية التي تعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، كما هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية حيث تؤسس للإتقان داخل المنظمة و ترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخير.

3 – خلق القيمة أساس تحقيق الجودة و بناء الميزة التنافسية للمنظمة:

تعتبر القيمة أساسا لتحقيق الجودة و كذا لبناء الميزة التنافسية للمنظمة التي تسعى من خلالها للوصول إلى رضا العميل ،و ضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في ظل السوق التنافسية الحالية.

و تعرف القيمة لدى العميل على أنها الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج ،و التكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية التي يتحملها عند اقتنائه و استخدامه و تخليه عن المنتج، فالولاء و الرضا لن يتحققا إلا إذا كانت القيمة الإجمالية اكبر من التكاليف الإجمالية[1]،إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يحصل عليها و تقوم المنظمة بإضافة القيمة لكل من :

---

[1] فاطمة مانع ،بارك نعيمة (إدارة علاقة الزبون و دورها في الحفاظ على الجودة و التميز) مجلة علوم إنسانية

العملاء: إذ تقدم لهم قيمة من خلال المنتجات و الخدمات التي تلبي احتياجاهم و ربما تفوق رغباهم و توقعاهم.

العاملين: إذ تمنحهم قيمة بتوفير الجو و البيئة الملائمين لحثهم على التقدم و التطور، و كذا تقدير و تقييم جهود هؤلاء الأفراد و إسهاماهم.

أصحاب الأسهم: يتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم، و حصة الأرباح التي يحصلون عليها .

و تعتمد المنظمة في منافستها مع المنظمات الأخرى على خلق قـيـمـة مـضافة للعملاء، بشـكـل يزيد و يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافـسـيـن، أو نـفـس المنافع بأقـل سعر. و ذلك بهدف تـعـزيز مركزها التنافسي و زيادة حصتها السوقية.(1)

كما تعد القيمة أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ،من خلال الجودة العالية و التي تعظم قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما يرفع من شـقـتـه في المنتج و بـالتالي المنظمة في حد ذاها .و هذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقـية، مما يعني تحسين وضـعـيـتها التـنافـسـية و تعظيم أرباحها .

4- تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من الجودة و الميزة التنافسية:

هدف المنظمة من وراء تطبيق الجودة و مفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل باعتباره احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،و الهدف ذاتـه تسـعى إلى تحقـيقـه من خلال امـتـلاك ميزة تنافسية دائمة و مستمرة. لذا فان تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميـزة التنافسـية للمنظمة.

رضا العميل : لضبط مفهوم رضا العميل لابد أولا من التفرقة ما بين رضا العميل و الرضا الوظيفي، لكون الأول يتعلق بالـعميل الخارجي. أما الثاني فله علاقة وثـيـقـة بالعميل الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المنظمة .

و يعرف رضا العميل على أساس مستويين:(2)

- ✓ المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها .
- ✓ مقدار التضحيات المقدمة من اجل الحصول على المنفعة .

(1) العيهار فلة(المرجع السابق) ص 157،158.
(2) عمر وصفي عقيل (المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة) ص 36.

أما حسب KOTTLER فيعرف رضا العميل على انه[1]:الشعور الذي يوحي للعميل بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل .

و تتلخص مراحل إيجاد رضا العميل في:

- ✓ فهم حاجات العميل
- ✓ التغذية المرتدة للعميل
- ✓ القياس المستمر

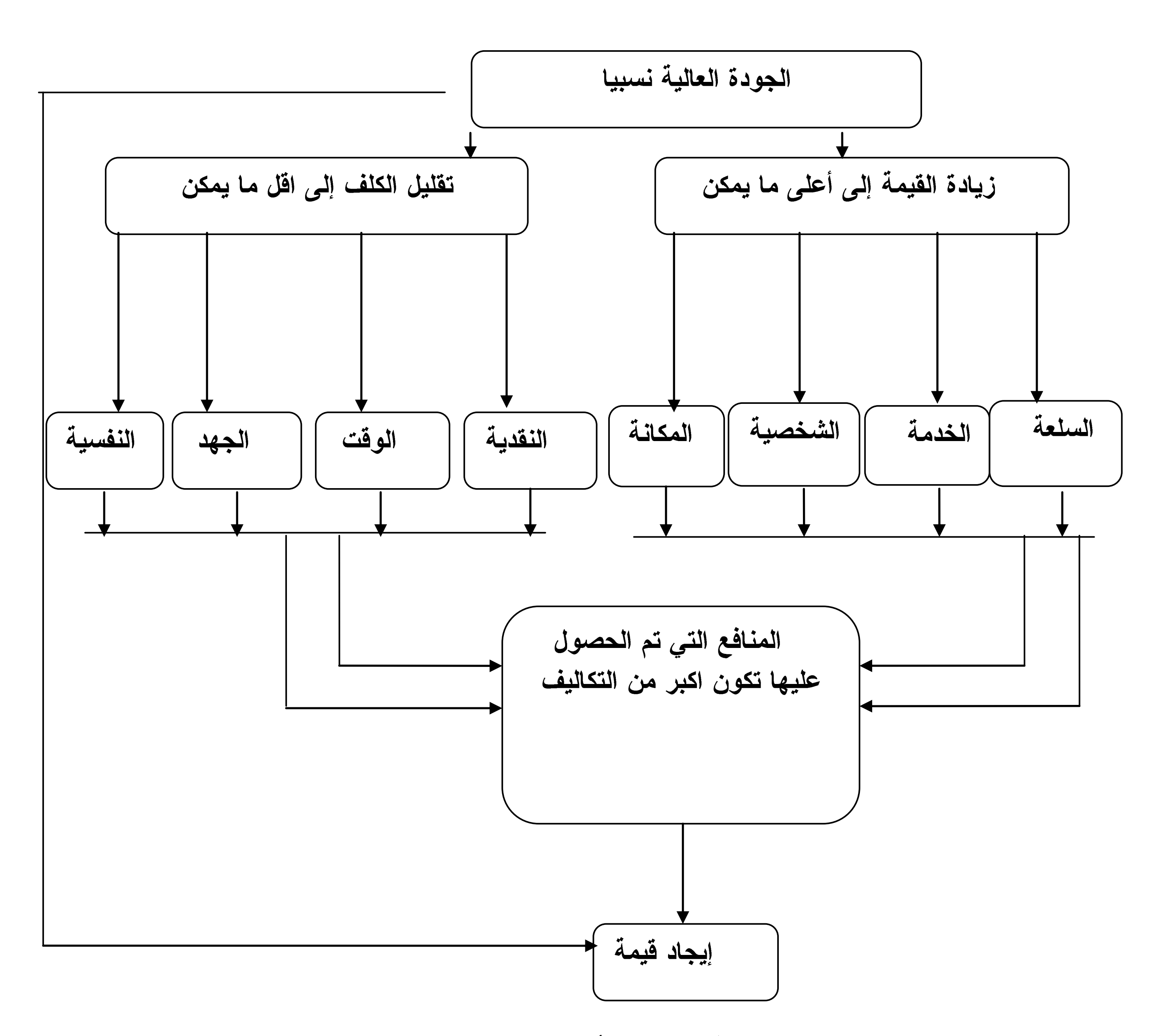
يتحقق رضا العميل من خلال ما يلي :

- ✓ إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة و طرق تطويرها و مكافأة كل من له اقتراح يحقق نتائج ايجابية .
- ✓ دعوة العملاء لزيارة المنظمة و اطلاعهم على نشاطاتها .
- ✓ -تقديم هدايا رمزية كتقدير للعملاء في المناسبات الرسمية.
- ✓ -زيارة العملاء المهمين بين الحين و الأخر للاستماع ميدانيا إلى آرائهم و مقترحاتهم .
- ✓ -متابعة العملاء الذين اشتروا منتج المؤسسة مرة واحدة و لم يكرروا عملية الشراء ثانية.للوقوف على السبب
- ✓ -إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق و الترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العميل .

و من خلال ما تقدم يتضح بان للجودة دور أساسي في إضافة القيمة للعميل كما يوضح الشكل:

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس ألعبادي(الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون) مجلة علوم إنسانية

الشكل رقم 05:العلاقة بين الجودة و المنافع التي تحققها للعميل.



المصدر:يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس ألعبادي(المرجع السابق) ص 45.

تعمل المنظمات على تطوير ولاء عملائها من اجل تطوير و تعظيم حصتها السوقية إذ تحصل على هذا الولاء نـتـيـجة ثـقتـهم العالية في منتجات المنظمة ،هذه الثـقـة التي ترتـبـط بكل من سمعة المنظمة و الرضا على التجارب السابقة ،إذ تستمد المنظمة شهرتها من مستوى الجودة التي تـنـتـج بها منـتـجاتها .و هناك الكثـيـر من المنظمات لها سمـعـة حقـقـت شهرة واسعة سـمحت لها باكتساح أسواق جديدة بحكم المستوى الرفيع لمنتجاتها

كشركة SONY ، BMW، MERCEDES مما يعني أن مستوى الجودة العالي يضفي على المنظمة صــفـة السمـــعـة الجيدة و الانتـــشار الواسع[1]

أما الرضا على التجارب السابقة فينشأ وفقا لتـــراكم تجارب العميل مع مــخـــتلف المـنـظمات ،فمن شأنه إصدار الحكم على هذه التجارب .

5– تقنيات تحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية:

أ– الإنتاج في الوقت المحدد JUSTE A TEMPS

لم تعد تركز المنظمات إستراتيجيتها التنافسية على سعر و جودة المنتج فقط، و إنما أصبح عامـــل الزمن عنصرا هاما من عناصر المـنـافـسـة، فالإنـتاج في الوقـت المناسب احد الأساليب الأساسية لتحقيق المنافسة بالوقت فهو:

- يعبر عن قدرة المنظمة على تسليم المنتجات إلى الزبائن في مدة قصيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين .[2]
- الحصول على المادة الأولية بالكمية المحددة و الجودة الصحيحة في الوقت و موقع الإنتاج المحددين .

و تهدف هذه التقنية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تحسين وقت التوريد لخدمة العميل .
- ✓ الإنتاج بقدر الاحتياجات و تجنب الإنتاج المعيب .
- ✓ الحفاظ على (0) مخزون.

و يساهم التوقيت باعتباره احد عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزات تنافسية من خلال [3]:

- ✓ تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات .
- ✓ تخفيض زمن دورة العميل .
- ✓ الالتزام بجداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع .

[1] عاشور مزريق،محمد غربي (تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسة)مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ص 258.
[2] غسان قاسم داوود (المرجع السابق) ص 12
[3] سونيا محمد البكري (إدارة الجودة الكلية) ص 213،310

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء ميزة تنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فان المنافسة المعتمدة على عامل الوقت، تعتبر الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء تغييرات في العمليات الإنتاجية للمنظمات مثل: تطوير المنتج وإدخال الطلبيات و الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة.(1)

ب– إعادة الهندسة :

لقد قدم مايكل هامر MICHAEL HAMMER ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المنظمة أسماها "les trois c" و التي حولت العالم الاقتصادي ككل و المتمثلة في : العملاء clients، المنافسة concurrence، التغيير changement، كما قام بتطوير و نشر مفهوم إعادة الهندسة ، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة ، يتحقق بتطوير المنتجات و الخدمات ، المرونة في السوق و اقتناص الفرص قبل المنافسين.

و يعرف HAMMER إعادة الهندسة على أنها "إعادة تصميم جذرية لعمليات المنظمة بهدف تحقيق تحسين و تطوير باهر في أداء هذه الأخيرة ".

و تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ تحسين سريع و جوهري في مجالات أداء المنظمة ووضع أسعار تنافسية للمنتجات و الخدمات التي تقدمها .
- ✓ تقليص كل من :مراحل،وقت، و تكلفة العمليات مع زيادة عائدها و قيمتها المضافة .
- ✓ الاستجابة السريعة لاحتياجات و متطلبات العملاء مما يزيد من مبيعاتها و ربحيتها و بالتالي حصتها السوقية .

إن إعادة الهندسة تمثل مفهوم إداري جديد يتضمن تغيير جذري في المنظمة ، ليمكنها من الحفاظ و تحسين وضعها التـنـافـسي، من اجل مواج ــهة حــدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية التي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها .مما دفع المنظمات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر ،فإعادة الهندسة أصبحت بمثابة سلاح تنافسي تستغله المنظمات للاستجابة السريعة و الفعالة لعملائها و لمتطلبات السوق المتغيرة .(2)

(1) العيهار فلة (المرجع السابق) ص 137،138.

(2) العيهار فلة (دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)ص 179.

ج- القياس المقارن BENCHMARKING [1]

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المنظمات بها ،و بتطبيقها باعتباره يشجع على التحسين المستمر في الأداء ،و زيادة قدرة المنظمة على التـعـلم ،و فـهم كيـفية أداء المـنـافسين المـتـميزين، و التعرف على الفـجوة المتواجدة بين أداء المـنظمة ،و أداء المـنظمات الرائدة في نـفـس مجال العمل أو أحد الأنـشطـة التي تـقوم بها المنظمة و كيفية القضاء على هذه الفجوة .

و المبدأ الأساسي لهذه التقنية هو الاستفادة من أفكار الآخرين، و محاولة تطبيقها للحصول على ميزة تنافسية، هذه الاستفادة لا تكون بالتقليد، و إنما بدراسة الأفكار و تفهمها و بعد ذلك تطبيقها، فهي أداة للتحسين المستمر لأداء المنظمة

يعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المنظمات العالمية ،سواء كانت صناعية أو خدماتية ، إذ يقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة التي تشمل المعلومات الرقمية . بهدف الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، ومن بين المزايا التي يمنحها هذا الأسلوب :

- ✓ المقارنة بالمنظمات المتميزة و الرائدة على عكس التحليل التنافسي الذي يقارن المنظمة بمثيلاتها .
- ✓ وضع أهداف واقعية ،فعلية و قوية تقنع الأفراد بضرورة تحقيقها.
- ✓ تقديم الوسائل الملائمة لإعادة تصميم العمليات من اجل الوفاء بتوقعات العميل .

و في ضوء ما سبق فان القياس المقارن يساهم في تحسين صورة و سمعة المنظمة بالنسبة لعملائها ، و تعزيز ثقتهم بها مما يضمن ولاءهم في التعامل الدائم معها من اجل البقاء و الاستمرار في ظل بيئة تنافسية.

[1] سونيا محمد البكري(إدارة الجودة الكلية) ص 271،272.

خاتمة:

تعد جودة المنتجات و الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها ، ذلك أنها تساعد أولا في تحقيق رضا عملائها من خلال خلق و تعظيم القيمة المقدمة إليهم لضمان ولائهم ،كما تساعد على زيادة الربحية و تعزيز المركز الـتنـافـسي ،و إذا نــجــحــت المنظمة في تصميم و إدارة بـرنامــج للجـــودة الشامـــلة. فان هذا سيشكل قاعدة قوية تقيم عليها نظام الجودة ،و تؤهلها للتـوافـق مع مـــواصفة الايزو ،و تساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء و تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة . فأيا كانت التقنية المستعملة ،فهي تؤثر بشكل كبير في بناء تلك المزايا لضمان البقاء و الاستمرار في الأسواق المحلية و العالمية

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1/ إسماعيل محمد السيد(الإدارة الإستراتيجية) المكتب العربي الحديث ،إسكندرية 1999.

2/ جمال الدين لعويسات (إدارة الجودة الشاملة) دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر2003.

3/ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة(التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية) الدار الجامعية ،إسكندرية ،2002.

4/ جيمس سي كراج، روبرت آم جرانت(الإدارة الإستراتيجية) من إعداد وترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة : خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2002.

5/ خضير كاظم حمود –أ-(إدارة الجودة وخدمة العملاء) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى،2002.

6/ خضير كاظم حمود –ب- (إدارة الجودة الشاملة) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الطبعة الثالثة2007.

7/ سونيا محمد البكري(إدارة الجودة الكلية) الدار الجامعية ، الإسكندرية،2002.

8/ سونيا محمد البكري(إدارة الإنتاج والعمليات) المكتبة العالمية للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ،الأردن،الطبعة الأولى 2001

9/ سمير محمد عبد العزيز(اقتصاديات جودة المنتج) مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية

.2000

10/ عبد الرحمن توفيق (الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات)،سلسلة إصدارات بميك، القاهرة ،2003.

11/ عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد وتسيير المؤسسة) ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، الطبعة الثالثة،2006.

12/ عبد السلام أبو قحف(التنافسية وتغيير قواعد اللعبة) مكتبة ومطبعة الإشعاع المعمورة، الإسكندرية ،1996.

13/ علي السلمي(إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،بدون سنة .

14/ عمر وصفي عقيل(المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة) دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن،الطبعة الأولى 2001 .

15/ فريد النجار(التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون) ،ابتراك للنشر والتوزيع،القاهرة،1999.

16/ فريد النجار(المنافسة والترويج التطبيقي) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية2000.

17/ فيليب أتكنسون (إدارة الجودة الشاملة) تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، سلسلة إصدارات بميك،الوادي الجديد للطباعة دار السلام ،القاهرة،1997.

18/ محمد عبد الوهاب العزاوي –أ– (إدارة الجودة الشاملة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن ،2005.

19/ محمد عبد الوهاب العزاوي–ب–(أنظمة إدارة الجودة والبيئة) دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن،الطبعة الثانية 2005.

20/ نبيل محمد المرسي (الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،2003.

21/ نبيل مرسي خليل(الميزة التنافسية في مجال الأعمال) الدار الجامعية للنشر والطباعة،1996.

المراجع باللغة الفرنسية:

22/ BERNARHRD ADRIAENSENS, MARC INGHAM, MICHEL VANKERKE(MAREKRTING ET QUALITE TOTALE)DE BOECK UNIVERSITE,NOUVELLE IMPRIMERIE DUCULOT.S.A.GEMBLOUX Belgique , 1992.

23/ GEORGES JAVEL(ORGANISATION ET GESTION DE LA PRODUCTION) DUNOD, PARIS ,3 EDITION ,2004.

24/ JEAN LUC CHARRON, SABINE SEPARI(ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTERPRISE) DUNOD, EPREUVE N° 3 , 2000.

25/ JOUY-EN-JOSAS(STRATEGOR) DUNOD,4 EDITION,PARIS,2005.

26/ MARC CAFFET, YVES CHAMBARLHAC

CERTIFICATION, QUALITE ET EMPLOI.

27/ MC KENSEY, TOM COPLAND, TIM COLLER(LA STRATEGIE DE LA VALEUR) INTER EDITION ACHEVEZ D'IMPRIMER PAR PIERRE MARDAGA EN AOUT 1991.

28/ MICHAEL PORTER(L'AVANTAGE CONCURRENTIEL) DUNOD,1 EDITION,PARIS,1999.

29/ MICHEL MARC BESNAY(MANAGEMENT STRATEGIQUE) CHHIHAB ORGANISATION, 1 EDITION, 1997.

30/PHILIPPE BAUMARD (ANALYSE STRATEGIQUE)DUNOD , PARIS,200